

TECHNIQUE DE RESOLUTION DES PROBLEMES EN MODE PROJET



Dans tous les projets de nombreux problèmes imprévus apparaissent. Nombre d'entre eux sont des problèmes répétitifs et le mode de gestion de ces problèmes est un indicateur pertinent de la maturité du PMO. Ainsi, dans un souci d'amélioration continue des méthodes de travail, l'application d'une méthodologie de résolution de problème devient une nécessité.

Ces méthodes permettent de résoudre un problème de manière définitive en s'attaquant aux causes dites « racines ». L'application de ce type de démarche est transverse, sert de support à l'ensemble de l'équipe projet et apporte une méthodologie d'analyse à l'ensemble des membres de l'équipe projet.

Il est préconisé de composer des équipes hétérogènes intégrant des représentants de tous les « métiers/domaines » concernés par le problème afin d'obtenir une vision panoramique de la situation.

Différentes approches de résolution des problèmes sont utilisées pour identifier, corriger et éliminer la répétition des problèmes. Ce document se concentre sur la méthode WV développée par le professeur Shoji Shiba, qualicien de renom.

Ce modèle s'articule autour de 7 étapes et permet de ne pas passer directement de la perception du problème à la solution à normaliser.

Dans un premier temps l'équipe en charge doit sélectionner un thème, un problème (1) puis analyser les faits qui y sont corrélés (2).

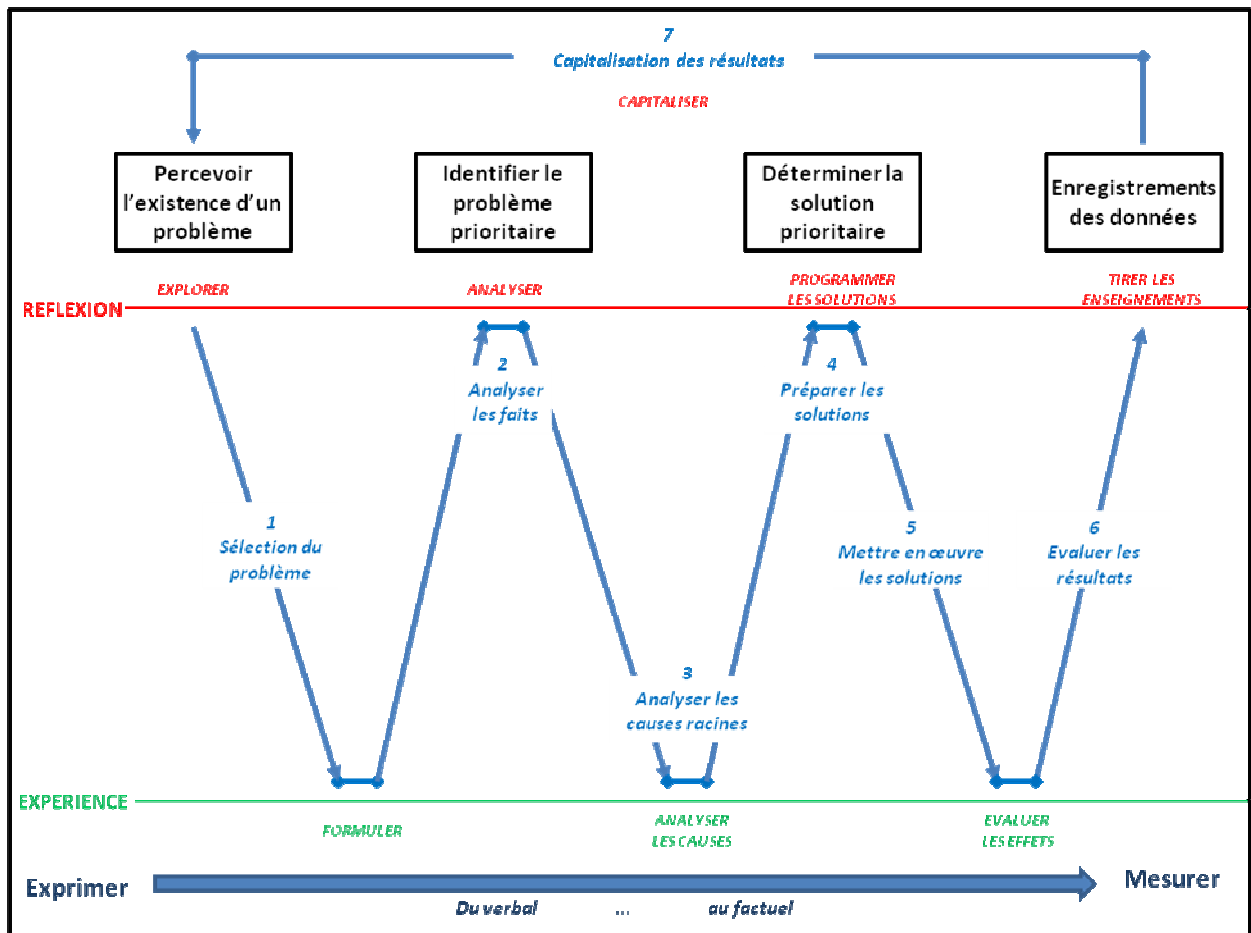
Ensuite l'équipe entame une identification détaillée des erreurs et de leurs causes racines (3).

Une fois les causes racines listées, la phase de définition des solutions débute (4).

L'objectif est d'appliquer les actions sélectionnées sur les causes sources du problème (5) puis d'analyser les résultats (6).

Si les résultats sont concluants, une démarche de standardisation est alors lancée (7). Le but est de normaliser les actions jugées efficaces dans une optique d'amélioration continue.





Dans le détail, les étapes de la méthode WV consistent en la réalisation des actions suivantes :

Etape 1. Identifier et sélectionner le problème :

Recenser tous les problèmes ; Les classer par ordre de priorité ; Choisir un problème ; Définir l’objectif.
Outils : QQQCPC ; Brainstorming ; Entretien ; Pareto ; Diagramme des affinités ; Critères de choix.

Etape 2. Analyser les faits :

Décrire la situation actuelle ; Recueillir les faits ; Préciser les insatisfactions, les objectifs, les limites du problème ; Situer le cœur du problème.
Outils : QQQCPC ; Brainstorming ; Entretien ; Feuilles de relevé ; Pareto ; Diagramme des affinités

Etape 3. Rechercher et analyser les causes racines :

Rechercher les causes possibles ; Classer les causes ; Identifier les causes principales/racines.
Outils : 5 Pourquoi ; Diagramme Cause/Effet ; Pareto ; Brainstorming ; Feuille de relevé ; Entretien.

Etape 4. Préparer les solutions :

Rechercher et quantifier les critères de choix des solutions ; Chercher et identifier les solutions ; Préparer et chiffrer les éléments de solution ; Définir une solution correspondant aux causes profondes ; Faire valider cette solution.
Outils : QQQCPC ; Brainstorming ; Entretien ; Critères de choix ; Diagramme en arbre.

Etape 5. Mettre en œuvre les solutions :

Préciser toutes les actions à entreprendre ; Mettre en œuvre chaque action ; Piloter cette mise en œuvre ; Ajuster les actions si nécessaire ; Maintenir sous observation.
Outils : Plan d’action ; Feuille de relevé.

Etape 6. Evaluer les résultats :

Mesurer et apprécier les résultats ; Comparer avec la situation de départ ; Apprécier les effets non prévus ; S'assurer que la solution est efficace.

Outils : Pareto ; Plan d'action ; Canevas d'entretien ; Feuille de relevé ;

Etape 7. Consolider l'amélioration :

Formaliser les actions ; Aménager ou établir des règles de travail ; Communiquer sur la démarche et sur la solution.

Outils : QQQQCPC.

Voici la douzaine d'outils qui sont utilisés en support de la démarche:

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ? (QQQQCPC) :

Pour faire systématiquement le tour d'une situation en se posant des questions élémentaires : elles aident le groupe à organiser ses idées.

Brainstorming :

Pour produire rapidement des idées en groupe : le Brainstorming a l'avantage de favoriser la créativité et d'inciter chacun à accepter la libre expression d'autrui. C'est une façon de trouver rapidement des idées en groupe, pour imaginer les causes possibles d'un problème, pour inventer des solutions.

Canevas d'entretien/Entretien :

Pour aller enquêter auprès de ceux qui connaissent la situation. L'entretien permet de recueillir des informations auprès d'une personne ou d'un groupe pour documenter l'analyse du problème.

Méthode des 5 Pourquoi :

C'est un outil de questionnement systématique destiné à remonter aux causes premières possibles d'une situation, d'un phénomène observé. Version simplifiée de l'arbre des causes qui consiste à se poser plusieurs fois de suite la question : " Pourquoi ? ".

Feuille de relevé :

Pour faire des comptages, recueillir l'information et la mettre en forme. Consiste à préparer les feuilles de relevé à partir des hypothèses que l'on formule sur les phénomènes à observer. Il faut confier la prise de relevés (et leur exploitation) aux personnes qui réalisent le travail étudié.

Diagramme 80/20 ou diagramme de Pareto :

Pour présenter visuellement l'importance relative de différents phénomènes : ce diagramme aide le groupe à avoir une même vision des priorités. Le diagramme de Pareto permet de représenter l'importance relative de différents phénomènes lorsqu'on dispose de données quantitatives. Ce graphique aide le groupe dans son travail d'analyse ; il permet aux participants d'avoir une même vision des priorités et de choisir sur quoi concentrer les efforts d'amélioration. On constate, dans bien des cas, que 80% de l'effet résulte de 20% des causes.

Diagramme causes-effet (diagramme d'Ishikawa, arêtes de poisson ou 5M/6M) :

Analyser et visualiser le rapport existant entre un problème (effet) et toutes ses causes possibles. Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un problème ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles.

Critères de choix :

Pour préparer une décision à partir de critères communs. Devant un choix à faire, une bonne façon de préparer une décision collective consiste à déterminer en groupe les critères qu'il convient d'adopter. On peut d'ailleurs classer ces critères par ordre d'importance.

Plan d'action :

Pour organiser les actions opérationnelles à mettre en œuvre. Un plan d'action est mis au point dans le cadre de la résolution de problèmes, une fois que les solutions sont mises au point et approuvées. Un plan d'action peut aussi venir dans le cadre d'un projet plus vaste, pour définir ce que l'on va faire pratiquement, conformément aux orientations qui ont été définies.

Diagramme des affinités :

Pour explorer en groupe un problème "flou", pour lequel on dispose de peu de données factuelles et chiffrées : le diagramme des affinités permet de rechercher ensemble quel est le cœur du problème. Il aide à organiser les idées pour parvenir à des conclusions plus générales. Le diagramme des affinités est un bon instrument pour créer une vision partagée sur une situation complexe

Diagramme en arbre :

Le diagramme en arbre est utilisé pour répondre à la question : comment ? Comment réaliser ce que nous avons décidé de faire ? Il permet de recenser de manière assez large tous les moyens envisageables pour atteindre un objectif choisi. Il est employé pour rechercher des éléments de solution, pour préparer un plan d'action.

Les démarches de résolution de problèmes partent du constat qu'il est plus judicieux de traiter les causes d'un problème que d'en traiter les symptômes immédiats, puis qu'analyser les causes d'un problème permet d'en déterminer une solution définitive, et donc, empêcher qu'il ne se reproduise de nouveau.

L'implémentation de méthodologie de résolution de problèmes génériques dans les équipes projet est un indicateur pertinent de la maturité du PMO.

Les processus de gestion de projet bénéficient grandement de la plus value apportée par la généralisation de ce type de méthodologie.

M.A



Si vous souhaitez en savoir plus, contactez nous ou réagissez :
voscommentaires@primafrance.com